

## 論 説

# ホフステードの異文化経営モデルに基づいた日中職場文化の差異に関する研究

李 新建      劉      妙

## 要 旨

本論文は、職場における日中文化の差異を明確化させるために、ホフステードの異文化モデルを参照した上で実施したアンケート調査の結果に対する分析・検証のまとめである。筆者は2012年7月から11月までに日本と中国においてアンケート調査を行い、219人の日本人と205人の中国人から有効な回答が得られた。これらの回答に対する統計分析の結果、中国の職場においては日本の職場と比べて、「権力格差」が高く、「集団主義」の度合いが高く、「不確実性回避」の度合いが高く、「男性度」の度合いが高く、より「拡散的文化」であり、「指示・規定の明確さ」がより求められる、という特徴が確認された。特に、中国人は理念として日本人以上に集団主義を切望しているという本調査研究の結果は、興味深いものである。

キーワード：異文化経営   職場文化   ホフステード   集団主義   日中ビジネス

## 1. はじめに

中国は日本企業にとって従来の生産拠点から市場拠点ないし全面的経営拠点に発展してきている<sup>1)</sup>。日本企業のグローバル戦略の中で、中国ビジネスは非常に重要な役割を果たしている。2012年末現在、中国に設立されている

日系企業数は23,094社に上っている<sup>2)</sup>。しかし、日系企業の経営は、決して容易なことではなく、日中文化の衝突に絡んだ中国人従業員・中国側パートナーとのトラブルが多く見受けられ、それが原因で中国ビジネスが失敗し、中国から撤退せざるを得ない事例も珍しくない<sup>3)</sup>。日中職場文化の差異を正確に理解し、それに適切に対応することが、日本企業の中国ビジネスを発展させるための重要な課題である。

今までの日中職場文化の差異に関する先行研究は、中国ビジネス経験者が実感した日中文化の差異をまとめ、日本人と中国人とのコミュニケーション上のトラブルや問題点を整理し、今後の中国ビジネスに示唆を与えようとするものが多い。これらのまとめは日中文化の比較研究に重要な貢献をなしているが、一方で、個々の経験から得られた結論はその学術的な普遍性に疑問が残る。

ホフステードの異文化モデルは異文化経営の分野においてこれまでに最も影響力の大きい研究成果であるとみなされている<sup>4)</sup>。ホフステードは1967から1973年までに2度にわたり、IBMの海外72カ国の子会社の従業員を対象に、従業員の勤務態度に関するアンケート調査を行い、11万6千人から回答を得ている。この膨大なデータに対して厳密な統計分析を行った結果、国による文化の差異として「権力格差」、「不確実性の回避」、「個人主義－集団主義」、「男性度－女性度」の4つの指標がまとめられている<sup>5)</sup>。

しかし、ホフステードのこの古典的研究においては、日本と中国の職場文化の差異を表す結果が見られない。ホフステードがアンケート調査を実施した1960年代末当時の中国大陆<sup>6)</sup>は文化大革命の時期にあり、比較可能なデータを収集することができなかったからである。ホフステードの古典的研究において香港や台湾のデータは中国大陆の文化の参考値と見なされるにしても、そのデータは40年以上前に収集されたものであり、21世紀現在の文化差異を表すものとしては、その妥当性に疑問がある。その後、ホフステードのフレームワークに基づいた中国大陆の文化に関する調査研究が行われているが、日中両国で同様な質問項目に基づいた調査研究は極めて不十分である。さら

に、ホフステードのアンケート調査票の質問内容はもともと IBM 従業員の勤務態度を調査するために設計されたものであり、上記の異文化指標に示されている文化の特性を測るものとして、改善の余地があるとされている<sup>7)</sup>。

本研究では、ホフステードの古典的モデルに基づきながら、その他の異文化経営の先行研究、特に在中国日系企業の調査研究を参考にした上で、日本と中国両国においてアンケート調査を実施した。その調査の結果に対する分析により職場における日本人と中国人の考え方・価値観の差異を明らかにすることを旨とする。本論文は6つの節から構成されている。以下の第2節ではホフステードの異文化モデルに基づいて、本研究の仮説を設定する。第3節では、本研究のアンケート調査の質問内容、実施方法及び一次集計結果を説明する。第4節と第5節では、アンケート調査の結果に対して統計分析を行い、仮説の検証と考察を行う。第6節では本研究の学術的貢献及び日中ビジネスの実践への示唆を述べる。

## 2. 本研究の仮説設定

ホフステードの古典的研究では、国家間の文化の差異を表す次元として、「権力格差」、「不確実性の回避」、「個人主義－集団主義」及び「男性度－女性度」が挙げられているが、この研究を行った1960年代末頃、中国大陆の該当データが入手できなかったため、この研究により示された日本と香港の文化の差異を日中文化の差異の参考値と見なす。本研究ではそれに基づいて、近年の日中ビジネスに関する先行研究を参照し、職場における日中文化の差異の仮説を設定する。さらに、中国ビジネス経験を持っている日本人マネジャーによく指摘されている仕事と私生活の関係、命令・指示の明確さの側面における日中文化の違いも本研究の仮説として加える。

### 2.1 権力格差

権力格差は、「それぞれの国の制度や組織において、権力の弱い成員が、権力が不平等に分布している状態を予期し、受け入れている程度」を意味す

る<sup>8)</sup>。職場における権力格差が大きい状況の下では、上司と部下はお互いを不平等な存在であると考えており、組織内の権力は少数の手の内に集中している。他方、権力格差が小さい状況の下では、上司も部下もお互いを平等な存在であると考えている。組織は分権化されており、階層ピラミッドは平たく、管理者の数は限定されている<sup>9)</sup>。

ホフステードの古典的研究の結果によれば、日本の権力格差指標は54点、香港の権力格差指標は68点であった。中国大陸の権力格差指標は、その後の調査研究により、80点以上の結果が得られていた<sup>10)</sup>。即ち、調査の時期は異なるが、中国大陸の権力格差は日本より高いことが示されている。

中国は儒教の発祥国として以前から父子の親、君臣の義、夫婦の別、長幼の序、朋友の信、という「五倫」の道徳を尊重する伝統がある。職場においての上司と部下の関係は平等的なものより、上と下の格差があり、部下が上司に従うべきという考え方の方が日本と比べてより自然のように思われる。従って、本研究では、日本と中国の職場における権力格差について、以下のような仮説を提示する。

仮説1：日本の職場より中国の職場においては権力格差の度合いが高いであろう。

## 2.2 集団主義

集団主義の文化は、人は生まれた時から強力な団結した集団に組み込まれ、集団に忠誠を誓う代わりに一生を通じて保護されるような社会である<sup>11)</sup>。個人主義はその反対であり、個人間のつながりが弱い社会のことで、自分のことは自分ですという考えである。個人主義的社会において強調されるのは、個人の自主性と目的達成であり、集団主義的社会において強調されるのは、グループへの帰属である。

ホフステードの古典的研究の結果により、日本の個人主義の指標は46点であり、香港人の個人主義の指標は25点であった。その後の調査研究によれば、

中国大陆の個人主義指標は20点との結果が得られている<sup>12)</sup>。すなわち、日本は中国より個人主義の文化であり、中国は日本より集団主義の文化であるというホフステードの調査研究の結果である。

しかし、中国でビジネス経験を持っている日本人はほぼ全員、日本人は中国人より集団主義的な考え方をもち、中国人は日本人より個人主義的な考え方であると認識しているようである<sup>13)</sup>。日本は人種も言語もほぼ均質といつてよく、価値観や宗教も「皆と一緒」なのであり、共同責任の意識は強い<sup>14)</sup>。中国人は日本人ほど集団への帰属意識が強くないと一般的に思われている。従って、本研究は以下のような仮説を提示する。

仮説2：職場において日本人は中国人より集団主義の度合いが高いであろう。

### 2.3 不確実性回避

不確実性の回避とは、「ある文化の成員が不確実な状況や未知の状況に対して脅威を感じる程度」と定義される<sup>15)</sup>。不確実性の回避が高い国では、未知のものに恐怖を感じ、安全欲求が強い傾向にあり、長期的な成長を阻害する要因を取り除くために、組織が安定するような規則を重視する。一方、不確実性の回避が低い国では、「将来は不確実なものである」という共通認識を持っている。そのため、法や規則は少なく、達成欲求が強いようである。

ホフステードの古典的研究の結果によれば、日本の不確実性回避の指標は92点であり、香港は29点であった。その後の調査研究では、中国大陆の不確実性回避の指標は30点であるとの結果が得られている<sup>16)</sup>。すなわち、日本は中国より不確実性回避が高い文化のようである。日本では近年、従来の長期雇用制度を見直す動きがあるが、従業員は安定的な職場を求める志向が依然として高いことが言えよう。一方、中国ではより良い待遇を求めて転職するのは当然のように認識されている。従って、本研究では以下のような仮説を提示する。

仮説3：日本人は中国人と比べて、不確実性回避の度合いが高いであろう。

## 2.4 男性度

ホフステードによれば、男性度の高い文化では、社会生活のうえで男女の性別役割がはっきりと分かれている<sup>17)</sup>。男性はより活発で、タフであり、物質的に豊かになることや出世することを重視するが、女性是对照的に慎み深く、優しく、生活の質を重視する。男性度の低い文化（女性度の高い文化）では、社会生活のうえで、男女の性別役割が重なり合っており、男性も女性も良好な人間関係や妥協、日常生活の知恵、生活の質を重視する。

ホフステードの古典的研究の結果によれば、日本の男性度指標の得点は95点と最も高く、香港は57点である。その後の調査研究では、中国大陆の男性度指標は66点という結果が得られている<sup>18)</sup>。すなわち、日本の男性度指標は中国より高いようである。

しかし、その日本の男性度指標の得点は今から40年以上前に行われた調査のデータに基づいて計算されたものである。当時の日本は高度経済成長期にあり、仕事人間が多く、企業の発展と共に出世することを期する者が多かった。約半世紀が過ぎた現在、日本はすでに成熟した先進国になり、人々は生活の質を追求する傾向が強まり、社会として女性らしさの価値観への移行が見られる<sup>19)</sup>。一方、中国は全体としてまだ発展途上国の水準にあり、人々は激しい競争をしのいで成功をおさめ、より豊かになることを追求することが一般的な傾向である。『中国大学生ベスト雇用主調査報告書』によると、大学生が雇用主の魅力を評価する際、「職業発展」（キャリア・ディベロップメント）の項目をもっとも重視している。その次に給与・福利厚生、企業文化、ブランドの順となっている<sup>20)</sup>。西田（2007）の調査によれば、日本人従業員は中国人に対し、「自己中心的・利己的」、「自己主張が強い」というイメージを持つ者が多かった<sup>21)</sup>。

これらの研究結果を踏まえて、本研究では以下のような仮説を提示する。

仮説4：日本と比べて、中国は男性度の度合いが高いであろう。

## 2.5 拡散的文化

中国人従業員は公私混同の傾向があることが、多くの中国ビジネス経験者に指摘されている<sup>22)</sup>。中国では、職場で築かれている個人的関係（中国語では「人情」と呼ぶ）は私生活までに及ぶことがごく普通のように考えられている。トランペナーズは、ビジネスの上下関係や肩書きが仕事以外の私生活にも浸透していることを拡散的文化と呼んでいる<sup>23)</sup>。これに対して、ビジネスの上下関係や肩書きが仕事の場に限定されている特徴を特定の文化と呼んでいる。

トランペナーズは、各国文化の拡散的特徴を比較するために、上司に自宅のペンキ塗りの手伝いを頼まれた際、それを受諾するかどうかという質問を諸国の人々に尋ねた。手伝いに行くという選択をする人々の比率は高ければ高いほど、その国の文化はより拡散的な特徴を表すこととした。彼らの調査により、中国は日本より拡散的文化の度合いが高いというような結果が得られている<sup>24)</sup>。

本研究は、中国は日本より拡散的文化の特徴を持っていることを仮定する。

仮説5：日本と比べて、中国は拡散的な文化の特色が強いであろう。

## 2.6 指示・規定の明確さ

中国では業務の範囲、目標および報告のルールなどに関して、明確かつ具体的な指示が求められるという傾向が、数多くの日中ビジネスに関する先行研究により指摘されている<sup>25)</sup>。王（2001）は、「日本型の柔軟な簡素化された職務区分と対照的に、中国企業では、作業・責任範囲は従業員一人ひとりにはっきり分けられる傾向がある」と述べている。日本企業では、職務範囲をあまり明確にせず、その時々状況に応じて臨機応変に人材を配置して職務に当たらせるケースが多くみられる。一方、中国人は一般的に、職務範囲



を限定して、その範囲内で責任を持って仕事に取り組むことを好む<sup>26)</sup>。

西田（2007）は同様な日中職場文化の違いを指摘している。日本企業においては、仕事の基本的な枠組みと内容を各従業員に与えるが、仕事内容や手順の細部調整は各自に任せるという特徴があるという。したがって、現場において各従業員が周りの人々から情報を得ながら試行錯誤を繰り返すことを通して体験学習していく。それとは対照的に、中国では一人ひとりの従業員の職務・職責範囲が明確に決められているため、中国人に仕事の指示をする際は、職務・職責範囲に則って、①何のための仕事か、②具体的にどのような結論を引き出すのか、③どのようなステップで進めるのか、④資料は何を使うのか、⑤スケジュールは段階的にどうおさえるのかをわかり易く説明し、理解してもらうことが必要である<sup>27)</sup>。

これらの先行研究を踏まえて、本研究では以下のような仮説を提示する。

仮説6：日本人と比べて中国人は指示・規定の明確さをより高く求めるであろう。

### 3. 実証研究：アンケート調査の実施と一次集計の結果

#### 3.1 アンケート調査票の作成

第2節で提示されている仮説の中で含まれる各変数（「権力格差」、「不確実性回避」、「集団主義」、「男性度」、「拡散的文化」、「指示・規定の明確さ」）に関するアンケート質問項目を作成するにあたり、ホフステードの古典的研究とともに、数多くの異文化経営の先行文献を精査した<sup>28)</sup>。それにもとづき、日本と中国の職場文化に適合するように、質問項目の内容を編集・作成した。質問の文章はまず日本語版を作成し、その後中国語に訳すことによって、最終的に日本語版と中国語版の2通りのアンケート調査票を用意した。

前述のように、ホフステードの古典的研究に用いられた質問項目はもともと従業員の勤務態度を調査するために設定されたものであるため、異文化の特徴を表すものとして見直す必要があるという指摘がある。このことに



関して、個人主義／集団主義の例を挙げて説明しよう。ホフステード(1995)は、「仕事の目標」に関する以下の6つの質問項目を用いて、個人主義／集団主義に関する指標を計算している。①余暇、②仕事における自由度、③挑戦、④研修、⑤職場の物理的な条件、⑥技能の活用、である。前半の3項目が個人主義を表すもの、後半の3項目が集団主義を表すものとしていた。これらの項目は「一般的な意味での集団主義・個人主義とはほとんど関連を持っていない。…実際には、“仕事の個人的な満足度－職場の満足度”とでも呼ぶべき内容のものではないか」との指摘がある<sup>29)</sup>。

本研究は、先行文献を参考に、集団主義の特徴を表す質問項目は以下のよう<sup>30)</sup>に作成している。①「会社は単に仕事を遂行し、給料をもらう場所だけではなく、従業員全員の運命を共にしている大家族のような組織である」、②「個人の独立性を保つより、グループの一員と見なされる方が重要である」、③「個人の目標とグループの目標が不一致の場合は、個人の目標を犠牲にしてもグループの目標を優先して追求すべきである」、④「個人の損得よりグループの損得を考えるほうが重要である」、⑤「職場では個性を発揮するより重要なのは、組織風土に染まることである」及び⑥「仕事上において他のメンバーと似たような行動をとるのは当然であり、個性的な行動に対しては違和感を覚える」、という質問になっている。

その他の質問項目も同様に、先行研究に基づいてホフステードの調査項目を改めた<sup>30)</sup>。

### 3.2 アンケート調査の実施方法

アンケート調査は、2012年7月から11月までに日本と中国において行った。アンケート調査の対象となったのは、「現在職場におられる方」及び「現在職場におられないが、過去に職場経験のある方」であった。日本での調査はA大学社会人通信教育クラスとB大学経営大学院MBAクラスの社会人学生に加え、筆者個人の依頼を通じて行われ、中国での調査は、C大学MBAクラス、1社の中国製造業企業および著者個人の依頼を通じて実施された<sup>31)</sup>。

最終的に、219人の日本人と、205人の中国人から有効な回答が得られた。

### 3.3 調査回答者の属性

219名の日本人回答者の内、「男性」が113名（55.12%）、「女性」が73名（35.61%）である。「20～30代」が112名（51.14%）、「短大・専門学校卒」が48名（21.92%）、「大卒以上」が86名（39.27%）である。「民間製造業」が34名（15.53%）、「民間サービス業」が129名（58.90%）である<sup>32)</sup>。

205名の中国人回答者の内、「男性」が113名（55.12%）、「女性」が73名（35.61%）である。「20～30代」が186名（90.73%）、「短大・専門学校卒」が44名（21.46%）、「大卒以上」が129名（62.93%）である。「民間製造業」が60名（29.27%）、「民間サービス業」が35名（17.07%）である。

### 3.4 一次集計の結果

アンケート調査の結果に対する詳細な統計分析は次節に譲るが、本節では、アンケート調査の質問項目及びそれに対する日本人と中国人の回答の一次集計の結果を説明する。

権力格差に関しては5つの質問項目を作成して調査した。それらの項目及び日本人と中国人の回答の平均値は以下のようである。①「上司の意思決定に対して疑うべきではないと思う」（日本人の回答の平均値3.00、中国人の回答の平均値3.26）<sup>33)</sup>、②「上司と意見が異なる場合、積極的に自分の意見を表明するより、控える方がよいと思う」（日本人平均値3.26、中国人平均値3.41）、③「上司と意見が対立する場合、素直に上司の意見に従う方がよいと思う」（日本人平均値3.37、中国人平均値3.61）、④「上司の立場からしては意思決定において、特に部下と相談しなくても構わないと思う」（日本人平均値3.08、中国人平均値3.12）、⑤「昇給や昇進のことにに関して、部下として直接上司に要求することはよくないと思う」（日本人平均値3.33、中国人平均値3.34）、である。いずれの質問項目においても、中国人の回答の平均値は日本人の回答よりやや高い結果が示されている。

集団主義に関しては、6つの質問項目を作成して調査した。それらの項目及び日本人と中国人の回答の平均値は以下のようである。①「会社は単に仕事を遂行し、給料をもらう場所だけではなく、従業員全員の運命を共にしている大家族のような組織である」(日本人平均値3.96, 中国人平均値4.85), ②「個人の独立性を保つより、グループの一員と見なされる方が重要である」(日本人平均値3.78, 中国人平均値4.88), ③「個人の目標とグループの目標が不一致の場合は、個人の目標を犠牲にしてもグループの目標を優先して追求すべきである」(日本人平均値3.98, 中国人平均値4.34), ④「個人の損得よりグループの損得を考えるほうが重要である」(日本人平均値4.06, 中国人平均値4.68), ⑤「職場では個性を発揮するより重要なのは、組織風土に染まることである」(日本人平均値3.18, 中国人平均値4.51), ⑥「仕事上において他のメンバーと似たような行動をとるのは当然であり、個性的な行動に対しては違和感を覚える」(日本人平均値3.21, 中国人平均値3.72), である。集団主義を表すこれらの項目において、中国人の回答の平均値が日本人の回答を上回っていることは興味深い。

不確実性回避に関しては以下の3つの項目を用いて調査した。①「長期的労働契約が望ましく、できれば転職することなく定年まで同じ会社で働きたいと思う」(日本人平均値3.56, 中国人平均値3.92), ②「慣例化された仕事は安心感があるが、新しい仕事にチャレンジすることは大変不安に感じる」(日本人平均値3.36, 中国人平均値3.71), ③「仕事の上で、神経質になったり、緊張したりすることが頻繁にあると感じている」(日本人平均値3.60, 中国人平均値3.95), である。これらの3つの質問項目において、中国人の回答の平均値は日本人の回答よりやや高い。

男性度に関しては以下の6つの質問項目を用いて調査した。①「給与のレベルアップは仕事の重要目標である」(日本人平均値4.48, 中国人平均値4.59), ②「昇進は仕事の重要目標である」(日本人平均値4.15, 中国人平均値4.34), ③「仕事において、やりがいや達成感が得られることが大変重要である」(日本人平均値4.81, 中国人平均値5.00), ④「職場第1位の業績を上げるこ

とを目標としている」(日本人平均値3.90, 中国人平均値4.33), ⑤「同僚より高い能力を有することが重要であり, 劣っている場合は悩ましいことになってしまう」(日本人平均値3.66, 中国人平均値3.68), ⑥「従業員の間の競争を促進すべきである」(日本人平均値3.86, 中国人平均値4.35), である。これらの男性度を表す質問項目において, いずれも中国人の回答は日本人より高い結果が示されている。

拡散的文化に関しては, 以下の6つの質問項目を用いて調査した。それらの項目は, ①「上司は部下に対して自分の子のようにケアすべきである」(日本人平均値3.38, 中国人平均値4.46), ②「上司は部下の私的家族問題に関しても助けるべきである」(日本人平均値2.90, 中国人平均値4.04), ③「部下が私的問題に関して法的トラブルに陥ってしまった場合, 上司は法的補助を提供すべきである」(日本人平均値3.07, 中国人平均値4.21), ④「上司に私的問題について助けを求められた場合, 協力すべきである」(日本人平均値3.37, 中国人平均値3.80), ⑤「職場の同僚との関係は職場に限らず, 仕事以外でも密接な付き合いがあって良い」(日本人平均値4.17, 中国人平均値4.84), ⑥「職場の同僚とは, 職場関係以上に, 長期の関係を築きたい」(日本人平均値4.02, 中国人平均値4.66), である。これらの拡散的文化の特徴を表す質問項目においては, 中国人の回答は日本人の回答を大きく上回る結果が示されている。

指示・規定の明確さに関しては, 以下の4つの項目を用いて調査した。①「職務範囲や方法に関しては, 明確かつ詳細な規定やフローチャートがあり, いつでもどのような仕事をすべきかが明示されていることが大変望ましいと思う」(日本人平均値4.17, 中国人平均値4.72), ②「明確な指示を与えてくれるような上司の元で働きたいと思う」(日本人平均値4.45, 中国人平均値4.72), ③「上司になるべく詳細に仕事の進捗状況を報告・連絡・相談すべきである」(日本人平均値4.38, 中国人平均値4.71), ④「私は, ストレートなコミュニケーション・スタイルを好む」(日本人平均値4.05, 中国人平均値4.52), である。これらの質問項目に対する中国人の回答は日本人よりや

や高い。

#### 4. 統計分析と仮説の検証

本節ではアンケート調査から得られた日本人と中国人の回答に対して、因子分析及び一元配置分析などを行い、第2節で提示された研究仮説を検証する。

##### 4.1 権力格差

第3節で述べた権力格差を表す5つの質問項目それぞれに対する回答の平均値を算出して、調査対象者の権力格差指標の度合いとする。これらの質問項目の信頼性係数 (Cronbach's  $\alpha$ )<sup>34)</sup> は0.743で、参考基準の0.70を上回り、調査項目の一致性が確認できた。因子分析の結果、これら5つの調査項目は1つの因子に集約され、調査項目の同一性も確認された。

第2節で提示された仮説1では、日本の職場より中国の職場においては権力格差の度合いが高いであろうと仮定した。本節では一元配置分析を行い、日本人が回答した権力格差の度合いと中国人の回答の間に、有意な違いがあるかどうかを検証する。表1と表2はその分析の結果を示している。中国人の権力格差指標の平均値は3.347であり、日本人の権力格差指標の平均値は3.204を上回っており（表1）、両者の間に有意な差が確認できた ( $p < 0.1$ )（表2）。したがって、仮説1は支持される結果となった。

表1 記述統計（権力格差）

	度数	平均値	標準偏差	標準誤差	平均値の95%信頼区間		最小値	最大値
					下限	上限		
日本	218	3.204	0.7542	0.0511	3.103	3.304	1.2	5.4
中国	205	3.347	1.0134	0.0708	3.208	3.487	1.0	6.0
合計	423	3.273	0.8911	0.0433	3.188	3.358	1.0	6.0

表2 分散分析（権力格差）

	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率 (p)
グループ間	2.180	1	2.180	2.757	0.098
グループ内	332.918	421	0.791		
合計	335.098	422			

#### 4.2 集団主義

第3節で述べた集団主義を表す6つの調査項目の回答に対して因子分析を行った結果、これら6つの調査項目は2つの因子に集約されるようになった(表3)。第一因子に集約された4つの項目は、「会社は単に仕事を遂行し、給料をもらう場所だけではなく、従業員全員の運命を共にしている大家族のような組織である」、「個人の独立性を保つより、グループの一員と見なされる方が重要である」、「職場では個性を発揮するより重要なのは、組織風土に染まることである」、及び「仕事上において他のメンバーと似たような行動をとるのは当然であり、個性的な行動に対しては違和感を覚える」、である。これらの項目は自分の所属に対する認識に関するものと思われることから、第一因子を「所属認識の集団主義」と名付ける。第二因子に集約された2つの項目は「個人の目標とグループの目標が不一致の場合は、個人の目標を犠牲にしてもグループの目標を優先して追求すべきである」、と「個人の損得よりグループの損得を考えるほうが重要である」、である。これらの項目は仕事の目標追求に関するものと思われることから、第二因子を「目標追求の集団主義」と名付ける。第一因子に集約された4つの項目に対する回答の平均値を算出して、「所属認識の集団主義」指標の度合いとする。第二因子に集約された2つの項目に対する回答の平均値を算出して、「目標追求の集団主義」指標の度合いとする。6つの項目に対する回答の平均値を算出して、「総合的な集団主義」指標の度合いとする。

第2節で提示された仮説2では、職場において日本人は中国人より集団主義の度合いが高いであろうと仮定した。日本人の回答と中国人の回答との違いを検証するために、因子分析で得られた3種類の集団主義に対して、一元

表3 集団主義指標に対する因子分析の結果 (Varimax 回転後)

	第一因子 (所属認識 の集団主義)	第二因子 (目標追求 の集団主義)
会社は単に仕事を遂行し、給料をもらう場所だけではなく、従業員全員の運命を共にしている大家族のような組織である。	0.562	0.408
個人の独立性を保つより、グループの一員と見なされる方が重要である。	0.684	0.310
個人の目標とグループの目標が不一致の場合は、個人の目標を犠牲にしてもグループの目標を優先して追求すべきである。	0.078	0.755
個人の損得よりグループの損得を考えるほうが重要である。	0.166	0.810
職場では個性を発揮するより重要なのは、組織風土に染まることである。	0.756	0.267
仕事上において他のメンバーと似たような行動をとるのは当然であり、個性的な行動に対しては違和感を覚える。	0.707	-0.276
固有値	2.416	1.109
固有寄与率 (%)	40.260%	18.478%
累積寄与率 (%)	40.260%	58.738%

配置分析を行った。表4から表9までは分析の結果を示している。表5、表7及び表9に示されているように、3つのタイプの集団主義のいずれにおいても、日本人と中国人の回答の間に、有意な差が確認できた（有意確率  $p < 0.001$ ）。しかし一方で、表4、表6及び表8に示されているように、3つのタイプの集団主義のいずれも、中国人は日本人より集団主義の平均値が高いという結果になっている。これは仮説2の推定と正反対のものであるため、仮説2は棄却されることとなる。

#### 4.3 不確実性回避

第3節で述べた不確実性回避を表す3つの調査項目それぞれに対する回答の平均値を算出して、不確実性回避指標の度合いとする。因子分析の結果、



表 4 記述統計（所属認識の集団主義）

	度数	平均値	標準偏差	標準誤差	平均値の95%信頼区間		最小値	最大値
					下限	上限		
日本	219	3.5331	0.78787	0.05324	3.4282	3.6380	1.00	6.00
中国	205	4.4902	0.68949	0.04816	4.3953	4.5852	2.25	6.00
合計	424	3.9959	0.88233	0.04285	3.9116	4.0801	1.00	6.00

表 5 分散分析（所属認識の集団主義）

	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率 (p)
グループ間	97.002	1	97.002	176.214	0.000
グループ内	232.303	422	0.550		
合計	329.305	423			

表 6 記述統計（目標追求の集団主義）

	度数	平均値	標準偏差	標準誤差	平均値の95%信頼区間		最小値	最大値
					下限	上限		
日本	217	4.018	0.8442	0.0573	3.905	4.131	1.0	6.0
中国	205	4.507	1.0681	0.0746	4.360	4.654	1.0	6.0
合計	422	4.256	0.9891	0.0481	4.161	4.351	1.0	6.0

表 7 分散分析（目標追求の集団主義）

	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率 (p)
グループ間	25.195	1	25.195	27.367	0.000
グループ内	386.665	420	0.921		
合計	411.860	421			

表 8 記述統計（総合的な集団主義）

	度数	平均値	標準偏差	標準誤差	平均値の95%信頼区間		最小値	最大値
					下限	上限		
日本	219	3.6932	0.62643	0.04233	3.6097	3.7766	1.67	5.67
中国	205	4.4966	0.68432	0.04780	4.4023	4.5908	2.00	6.00
合計	424	4.0816	0.76790	0.03729	4.0083	4.1549	1.67	6.00

表9 分散分析（総合的な集団主義）

	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率 (p)
グループ間	68.349	1	68.349	159.286	0.000
グループ内	181.078	422	0.429		
合計	249.428	423			

これらの3つの項目は1つの因子に集約されたため、調査項目の同一性が確認できた。

第2節で提示された仮説3では、日本人は中国人と比べて、不確実性回避の度合いが高いであろうと仮定した。表10と表11は、日本人と中国人の回答に対する一元配置分析の結果を示している。日本人と中国人の回答の間に有意な差が確認されている（表11、有意確率  $p < 0.001$ ）が、しかし、不確実性回避の平均値を見れば、中国人は日本人より高いという結果になっている（表10）。したがって、仮説3は棄却されることとなる。

表10 記述統計（不確実性回避）

	度数	平均値	標準偏差	標準誤差	平均値の95%信頼区間		最小値	最大値
					下限	上限		
日本	217	3.51	0.870	0.059	3.39	3.62	1	6
中国	205	3.86	1.003	0.070	3.72	4.00	1	6
合計	422	3.68	0.952	0.046	3.59	3.77	1	6

表11 分散分析（不確実性回避）

	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率 (p)
グループ間	13.033	1	13.033	14.856	0.000
グループ内	368.471	420	0.877		
合計	381.504	421			

#### 4.4 男性度

第3節で述べた男性度文化を表す6つの調査項目それぞれに対する回答の平均値を算出して、男性度指標の度合いとする。因子分析の結果、これらの

6つの項目は1つの因子に集約されることとなり、調査項目の同一性が確認できた。

第2節で提示された仮説4では、中国は日本と比べて、男性度の度合いが高いであろうと仮定した。表12と表13は一元配置分析の結果を示している。中国人の男性度指標は日本人の男性度指標を上回っており（表12）、両者の間に有意な差が認められている（表13,  $p<0.001$ ）。従って、仮説4は支持されることとなる。

表12 記述統計（男性度）

	度数	平均値	標準偏差	標準誤差	平均値の95%信頼区間		最小値	最大値
					下限	上限		
日本	219	4.14	0.668	0.045	4.05	4.23	3	6
中国	205	4.38	0.662	0.046	4.29	4.47	3	6
合計	424	4.26	0.675	0.033	4.19	4.32	3	6

表13 分散分析（男性度）

	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率 (p)
グループ間	6.010	1	6.010	13.584	0.000
グループ内	186.709	422	0.442		
合計	192.719	423			

#### 4.5 拡散的文化

第3節で述べた拡散的文化を表す6つの質問項目の回答に対して因子分析を行った結果、これらの6つの項目は2つの因子に集約されることとなった（表14）。第一因子に集約された4つの項目は上司と部下の関係に関するものと思われることから、第一因子を「上下関係の拡散」と名付ける。第二因子に集約された2つの項目は、同僚関係に関するものと思われることから、第二因子を「同僚関係の拡散」と名付ける。

第一因子に集約された4つの項目に対する回答の平均値を算出して、「上下関係の拡散」指標の度合いとした。第二因子に集約された2つの項目に対

する回答の平均値を算出して、「同僚関係の拡散」指標の度合いとした。これら6つの項目に対する回答の平均値を算出して、「総合的拡散」指標の度合いとした。

第2節で提示された仮説5では、日本と比べて、中国はより拡散的な文化であろうと仮定した。表15から表20までは日本人と中国人の拡散的文化指標に対する一元配置分析の結果を示している。3つのタイプの拡散的文化のいずれにおいても、中国は日本より拡散文化指標の平均値が高く（表15、表17と表19）、有意な差が認められている（表16、表18と表20、いずれも有意確率  $p < 0.001$ ）。したがって、仮説5は支持されることとなる。

表14 拡散的文化に対する因子分析の結果（Varimax 回転後）

	第一因子 （上下関係 の拡散）	第二因子 （同僚関係 の拡散）
上司は部下に対して自分の子のようにケアすべきである。	0.605	0.302
上司は部下の私的家庭問題に関しても助けるべきである。	0.840	0.130
部下が私的問題に関して法的トラブルに陥ってしまった場合、上司は法的補助を提供すべきである。	0.834	0.054
上司に私的問題について助けを求められた場合、協力すべきである。	0.686	0.142
職場の同僚との関係は職場に限らず、仕事以外でも密接な付き合いがあって良い。	0.135	0.900
職場の同僚とは、職場関係以上に、長期の関係を築きたい。	0.187	0.900
固有値	2.794	1.248
固有寄与率（%）	46.560%	20.804%
累積寄与率（%）	46.560%	67.364%

表15 記述統計（上下関係の拡散）

	度数	平均値	標準偏差	標準誤差	平均値の95%信頼区間		最小値	最大値
					下限	上限		
日本	218	3.1789	0.94527	0.06402	3.0527	3.3051	1.00	6.00
中国	205	4.1256	0.88206	0.06161	4.0041	4.2471	1.00	6.00
合計	423	3.6377	1.02955	0.05006	3.5393	3.7361	1.00	6.00

表16 分散分析（上下関係の拡散）

	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率 (p)
グループ間	94.690	1	94.690	113.054	0.000
グループ内	352.615	421	0.838		
合計	447.305	422			

表17 記述統計（同僚関係の拡散）

	度数	平均値	標準偏差	標準誤差	平均値の95%信頼区間		最小値	最大値
					下限	上限		
日本	217	4.09	1.100	0.075	3.94	4.24	1	6
中国	205	4.75	0.878	0.061	4.63	4.87	2	6
合計	422	4.41	1.051	0.051	4.31	4.51	1	6

表18 分散分析（同僚関係の拡散）

	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率 (p)
グループ間	46.448	1	46.448	46.581	0.000
グループ内	418.807	420	0.997		
合計	465.256	421			

表19 記述統計（総合的拡散）

	度数	平均値	標準偏差	標準誤差	平均値の95%信頼区間		最小値	最大値
					下限	上限		
日本	218	3.483	0.8228	0.0557	3.373	3.592	1.0	5.7
中国	205	4.335	0.6979	0.0487	4.239	4.431	2.5	6.0
合計	423	3.896	0.8749	0.0425	3.812	3.979	1.0	6.0

表20 分散分析（総合的拡散）

	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率 (p)
グループ間	76.748	1	76.748	131.209	0.000
グループ内	246.256	421	0.585		
合計	323.005	422			

#### 4.6 指示・規定の明確さ

第3節で述べた指示・規定の明確さを表す4つの調査項目それぞれに対する回答の平均値を算出して、指示・規定の明確さの指標の度合いとした。因子分析の結果、これらの4つの調査項目は1つの因子に集約され、調査項目の同一性が確認できた。

第2節で提示された仮説6は、中国人は日本人より、指示・規定の明確さを求める度合いが高いであろうと仮定した。表21と表22は一元配置分析の結果を示している。中国の指示・規定の明確さの指標は4.6659で、日本の4.2671を上回っており（表21）、両者の間に有意な差が確認できた（表22、有意確率  $p < 0.001$ ）。したがって、仮説6は支持されることとなる。

表21 記述統計（指示・規定の明確さ）

	度数	平均値	標準偏差	標準誤差	平均値の95%信頼区間		最小値	最大値
					下限	上限		
日本	219	4.2671	0.70058	0.04734	4.1738	4.3604	2.00	6.00
中国	205	4.6659	0.74631	0.05212	4.5631	4.7686	1.50	6.00
合計	424	4.4599	0.74924	0.03639	4.3884	4.5314	1.50	6.00

表22 分散分析（指示・規定の明確さ）

	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率 (p)
グループ間	16.834	1	16.834	32.200	0.000
グループ内	220.623	422	0.523		
合計	237.457	423			

## 5. 仮説検証のまとめとディスカッション

第4節で検証された職場における日中文化の違いは、表23のようにまとめられている。中国の職場においては日本の職場と比べて、権力格差が高く、集団主義の度合いが高く、不確実性回避の度合いが高く、男性度の度合いが高く、より拡散的文化であり、指示・規定の明確さがより求められる、という特徴が確認された。

本実証研究の結果、第2節で提示された6つの仮説の内、権力格差、男性度、拡散的文化、指示・規定の明確さの4つの仮説が支持されたが、集団主義と不確実性回避の検証結果に関しては、仮説と異なる日中文化の差異が確認できた。特に、中国は日本より集団主義の度合いが高いという結果は、多くの中国ビジネス経験者の観察・実感と正反対のものであるため、解釈の必要がある。中国は日本と比べて個人主義的社会であるという日本人の「常識的な」認識は、日本人は会社という集団に依存し、中国人は家族や個人関係のネットワークに依存するという違いに由来するものと理解されていた<sup>35)</sup>。しかし、本実証研究は会社組織への所属意識を質問内容として調査したにもかかわらず、なお中国の集団主義の度合いが高いという調査の結果が得られている。1つの解釈としては、前述の集団主義を表す6つの質問項目の設問の仕方に影響されたことが考えられる。それらの質問は、会社組織の「実際のあり方」をたずねたものではなく、主にそれぞれの項目内容の「重要性」や「追求すべきもの」としての期待度を調査したものである。会社組織の実際の状況はどうであれ、中国人は日本人以上に理念として会社の集団主義を強く求めていることが察せられる。中国は儒教の発祥国であり、儒教の教えとしては家族や社会全体の秩序を維持するための価値観が支配的であり、「公」の利益や「公的」組織の目標はいつも「私」のそれらに優先するのである。

もう1つの解釈としては、経済の自由化と集団主義的傾向は負の相関関係にあることが考えられる<sup>36)</sup>。経済システムにおいて国家的支配が強いほど、



表23 職場における日中文化の違い：本研究のまとめ

本研究の仮説		本実証研究の結果		ホフステードの研究との比較
異文化の差異を表す次元	職場における日中文化の差異に関する仮説	統計的に有意な差が確認された日中文化の違い	仮説検証の結果	ホフステードの研究結果
1. 権力格差	中国＞日本	中国＞日本	仮説支持	中国（香港）＞日本
2. 集団主義	日本＞中国	中国＞日本 （所属認識の集団主義，目標追求の集団主義，総合的な集団主義）	仮説否定	中国（香港）＞日本
3. 不確実性回避	日本＞中国	中国＞日本	仮説否定	日本＞中国（香港）
4. 男性度	中国＞日本	中国＞日本	仮説支持	日本＞中国（香港）
5. 拡散的文化	中国＞日本	中国＞日本 （上下関係の拡散，同僚関係の拡散，総合的拡散）	仮説支持	該当しない
6. 指示・規定の明確さ	中国＞日本	中国＞日本	仮説支持	該当しない

個人主義的な傾向が希薄になることが観察されている。日本は中国より市場経済が発達しており，経済自由化の度合いが高い。これが中国よりも個人主義の特徴が検証されたもう1つの理由であると推測される。

本実証研究の集団主義に関する調査の結果は多くの日本人の実感と正反対のものであるが，ホフステードの統計分析の結果と一致していることが興味深い。欧米の文化とくらべて観察されているいわゆる日本的「集団主義」の理念が，中国の文化においてより深く存在することが示唆されているからである。

また，本実証研究の結果により，中国は日本より不確実性回避が高いという結果が得られたが，その理由としては，中国の企業改革の進展に従い，有

期労働契約制が広く普及するようになり、中国人従業員は以前より雇用の不安さを強く感じているからであろう。中国では就業の競争も日まじに激化しており、それが中国人従業員のストレスを増幅させていることは考えられる。この意味で、不確実性回避に関する本実証研究の結果は、近年の中国の勤務状況の変化を反映しているものといえよう。

## 6. おわりに：本研究の貢献と意義

本論文は、職場における日中文化の差異を明らかにするために、ホフステードの異文化モデルを参照した上で実施されたアンケート調査の結果に対する分析・検証のまとめである。本研究は、日中異文化経営の研究分野において、学術的な貢献をもたらすとともに、日中ビジネスの経営管理へも有益な示唆を与えている。

### 6.1 学術的な貢献

本研究は以下4点の学術的な貢献をもたらしたと言えよう。第一に、これまでの日中異文化経営に関する先行研究は個々の経験談が多く、異文化経営の学術的フレームワークに基づいた研究が極めて不足しているという問題点が指摘されているが、本研究はホフステードの異文化モデルを日中職場文化の比較研究に本格的に取り入れた点において学術上のオリジナリティがある。

第二に、ホフステードの研究モデルでは、個人と組織との関係について、個人主義と集団主義の違いがあることを主張しているが、本実証研究の結果によれば、集団主義は単一なコンセプトより、「所属認識の集団主義」と「目標追求の集団主義」のように細分化することが可能であることが示された。即ち、ホフステードのモデルで提示されているコンセプトを精緻化する余地が示唆されているのである。

第三に、本研究の結果により示されている日中文化の差異は、ホフステードの研究結果と比較して、一部正反対のものが得られた。例えば、ホフステードの研究結果においては、日本の男性度が一番高かったのに対して、本

実証研究では、中国人は日本人より男性度の度合いが高いという結果が得られた。これは、日中両国の時代的变化を反映し、ホフステードの古典的な調査研究の結果に対する修正と言えよう。

第四に、ホフステードのモデルは異文化経営の分野で最も評価されるものとされているにしても、そのモデルに基づいて日本と中国の文化の差異を検討する際、日中文化の特有な側面を考慮に入れるべきである。本実証研究はホフステードのモデルに含まれている4つの異文化次元に、拡散的文化と指示・規定の明確さという2つの次元を加え、日本と中国の職場文化の差異をよりの確に検証した。

## 6.2 実践への示唆

本実証研究の結果に基づいて、中国に進出している日系企業やこれから中国に進出しようと検討している日本企業に以下のようなアドバイスを提示することができよう。

まず、第一に中国は男性度の度合いが高い社会であるため、給与や待遇や昇進などのキャリア上昇の面において、具体的な仕組みを作り、中国人従業員に明示することが、彼（女）らのモチベーションの向上につながるであろう。

第二に、中国では権力格差が高い文化という特徴により、迅速・果断な意思決定やトップダウン型のリーダーシップのスタイルが推奨される。さらに、中国は明確な指示や規定を求める文化であることから、仕事の内容や進め方などについてできるだけ具体的な指示を与えることを心がけるべきであろう。

第三に、中国は拡散的文化であることから、中国人従業員と信頼関係を構築するためには、日系企業の経営者は仕事上の関係のみではなく、私的な付き合いも行うことが効果的な施策として推奨される。また、中国人は集団主義の傾向が強いことにより、中国人従業員に日系企業への帰属感を強く抱かせることが重要である。中国人従業員は日系企業の一員として認められ、深く信頼されていることを認識すれば、日系企業のために献身的に働くことが

期待できるであろう。

### 6.3 本研究の限界と今後の研究方向

本研究は日本と中国の職場における文化の差異を検証するものであるが、異文化衝突が生じる場合の異文化マネジメントをどのように行うかに関しては検討していない。日中文化の差異に影響を及ぼす要因や各々の文化要素の相互関係も重要な研究課題であるが、これらも本研究の検証に含まれていない。これらの問題は今後の研究課題にしたい。

#### 注

- 1) 李 (2007).
- 2) JETRO (日本貿易振興機構) のホームページ  
[https://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/basic\\_01/](https://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/basic_01/)
- 3) 赤松 (1999).
- 4) Kirkman B. L, Lowe K. B. and Gibson C. B. (2006).
- 5) これらの4つの指標はホフステードの異文化4次元モデルとして知られている。その後、ホフステードは香港中文大学のカナダ人研究者ボンドの研究成果により得られた「長期志向」の次元を加えて、5次元モデルを提唱しているが、「長期志向」は儒教の教えに基づいた内容で構成され、日中両国に共通性が高いものと思われるため、日中文化の差異を検討することを目的とする本研究の検証対象外とする。
- 6) 本研究の中での「中国」は「中国大陆」のことを指しているが、必要に応じて香港と台湾地域と対比し、「中国大陆」と明記する。
- 7) 高野・纓坂 (1997).
- 8) ホフステード G. (1995), p.27.
- 9) 堀内ほか (2012), p.21.
- 10) 趙 (2002); G. Hofstede & G. J. Hofstede (2005), p.43.
- 11) ホフステード G. (1995), p.51.
- 12) G. Hofstede & G. J. Hofstede (2005), p.78-79.
- 13) 今井 (1993); 園田 (1998).
- 14) 松本 (1994).

- 15) ホフステード G. (1995), p.119.
- 16) G. Hofstede & G. J. Hofstede (2005), p.168-169.
- 17) ホフステード G. (1995), p.86.
- 18) G. Hofstede & G. J. Hofstede (2005), p.120-121.
- 19) ホフステード G. (1995); 堀内ほか (2012).
- 20) 尹 (2011), p.127.
- 21) 西田 (2007), p.531.
- 22) 園田 (1998).
- 23) 馬越恵美子 (2000), p.106.
- 24) フォンス・トロンペナルス／ピーター・ウーリアムズ (2005), p.57-58.
- 25) 相原 (2006); 王 (2001); 西田 (2007).
- 26) 相原 (2006).
- 27) 西田 (2007), p.195-196.
- 28) アンケートの質問項目を作成するために以下の文献を参考にした. Alavi & McCormick (2007); Ali (1987); Ang, Van Dyne & Begley (2003); Baird, Lyles, & Wharton (1990); Bhawuk & Brislin (1992); Brockner et al. (2001); 趙 (2002); Dorfman & Howell (1988); Fischer et al (2009); ホフステード, G. (1995); 西田 (2007); 大橋 (2004) 等.
- 29) 高野・纓坂 (1997), p.315.
- 30) アンケート調査項目の詳細は, 「3.4 一次集計の結果」の節を参照されたい.
- 31) 日本でのアンケート調査は, 東洋学園大学田中巖教授, 石川勝教授のご協力をいただき, 中国でのアンケート調査は劉傑氏のご協力をいただいた. お三方のご協力に, 謝意を表したい.
- 32) アンケート調査の日本人回答者と中国人回答者の属性及び一次集計の詳細は, 李・劉 (2013) を参照されたい.
- 33) アンケート調査では6段階のリッカート尺度を用いて異文化の質問項目に対する回答を集めた. 回答値「1」は「全くそう思わない」, 回答値「2」は「殆どそう思わない」, 回答値「3」は「どちらかというと思わない」, 回答値「4」は「どちらかというと思う」, 回答値「5」は「かなりそう思う」, 回答値「6」は「全くその通りであると思う」を意味する. なお, 以下は日本人回答の平均値を日本人平均値と呼び, 中国人回答の平均値を中国人平均値と呼ぶ.

- 34) Cronbach's  $\alpha$  (信頼性係数) は、尺度に含まれる個々の質問項目が内的整合性を持つかどうかを判定するために用いられる指標である。
- 35) Nakamura A., White S. (2001).
- 36) 堀内ほか (2012), p.21.

#### 【参考文献】

- Alavi, S. B., & McCormick, J. (2007). Measurement of vertical and horizontal idiocentrism and allocentrism in small groups. *Small Group Research*, 38( 4 ), 556-572.
- Ali, A. (1987). Scaling an Islamic work ethic. *Journal of Social Psychology*, 128( 5 ), 575-583.
- Ang, S., Van Dyne, L., & Begley, T. M. (2003). The employment relationships of foreign workers versus local employees: A field study of organizational justice, job satisfaction, performance, and OCB. *Journal of Organizational Behavior*, 24( 5 ), 561-583.
- Baird, I. S., Lyles, M. A., & Wharton, R. (1990). Attitudinal differences between American and Chinese managers regarding joint venture management. *Management International Review*, 30 (special issue), 53-68.
- Bhawuk, D., & Brislin, R. (1992). The measurement of intercultural sensitivity using the concepts of individualism and collectivism. *International Journal of Intercultural Relations*, 16( 4 ), 413-436.
- Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Francesco, A. M., Chen, Z. X., et al. (2001). Culture and procedural justice: The influence of power distance on reactions to voice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37( 4 ), 300-315.
- Dorfman, P., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. In R. N. Farmer & E. G. McGoun (Eds.), *Advances in International Comparative Management* (pp. 172-150). London, UK: JAI Press.
- Fischer, R., Ferreira, M. C., Assmar, E., Redford, P., Harb, C., Glazer, S., et al. (2009). individualism-collectivism as descriptive norms: Development of a subjective norm approach to culture measurement. *Jouranal of Cross-Cultural Psychology*, 40( 2 ), 187-213.

- 相原滋弘 (2006) 『中国で失敗しない人材採用・活用ガイド』 アルク
- 今井 理 (1993) 『最新ガイド中国経済：市場経済の実態』 東京：日本経済新聞社
- 赤松弥太郎 (1999) 『日中合弁企業奮闘記—中国進出と撤退のドラマ』 蒼蒼社.
- 馬越恵美子 (2000) 『異文化経営論の展開』 学文社
- 堀内正博／大島正嗣／岩井千明／森田充 (2012) 「組織内集団的意思決定と集団主義・権力格差・男性らしさ」『青山総合文化政策学』 通巻第4号
- ホフステード G. (1995). 『多文化世界：違いを学び共存への道を探る』 (岩井紀子・岩井八郎・訳) 有斐閣.
- Hofstede G., Hofstede G. J., (2005) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw Hill, New York.
- Hofstede G. (2005) *Culture's Consequences*, Sage Publications, New York.
- Kirkman B. L, Lowe K. B. and Gibson C. B. (2006) A quarter century of Culture's Consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies* 37, 285-320.
- 李新建 (2007) 「日本製造業企業の中国事業展開の新段階—生産拠点から全面的経営拠点へ」『東洋学園大学紀要』 第15号.
- 李新建・劉妙 (2013) 「日中職場文化の差異に関するアンケート調査の結果」『東洋学園大学現代経営経済研究』 第10号 (第3巻第2号), p.98-118.
- 松本青也 (1994) 『日米文化の特質』 研究社
- Nakamura A., White S. (2001) 「組織的集団主義と二者間集団主義：中国人と日本人が共有する職場での異文化接触対立から見る帰納的分析」『経営行動科学学会年次大会：発表論文集』 (4), 47-62.
- 西田ひろ子 (2007) 『米国, 中国進出日系企業における異文化間コミュニケーション摩擦』 風間書房.
- 王輝 (2001) 「中国における日系企業の経営と異文化コミュニケーション」NUCB JLCC,3,2,p.89-104
- 大橋理枝 (2004) 「日本人・アメリカ人の縦型／横型—個人主義／集団主義」『放送大学研究年報』 第22号 pp.101-110.
- 園田茂人 (1998) 『証言・日中合弁』 大修館
- 高野陽太郎・櫻坂英子 (1997) 『心理学研究』 68, 312-327.
- フォンス・トロンペナールス／ピーター・ウーリアムズ (2005) 『異文化間のビジネス戦略：多様性のビジネスマネジメント』 (古屋紀人・訳) 白桃書房



尹銘深（2011）『中国で勝つ10の原則と50の具体策』東洋経済新報社

趙曉霞（2002）『中国における日系企業の人的資源管理についての分析』白桃書房.

（り・しんけん／東洋学園大学現代経営学部教授）

（りゅう・みょう／東洋学園大学国際交流センター職員）